Niveau(x) d'enseignement : 7
Centre d'intérêt : 130

Numéro EDUQ : 9370912

Sylvestre, Michel.

Guide de mise en route du projet d'analyse institutionnelle du Cégep André-Laurendeau / Michel Sylvestre. -- [LaSalle] : Le Cégep, 1992.
26, [11] f. ; 28 cm.

Notes bibliogr. au bas des p.

Vedette(s)-secondaire(s) : Cégep André-Laurendeau

Descripteur(s) : Analyse institutionnelle * Instrument d'analyse * Guide * Collégial (Ordre d'enseignement)

Ce projet du Cégep André-Laurendeau constitue le premier jalon d'une entreprise plus globale d'évaluation institutionnelle, entreprise s'inscrivant elle-même dans la perspective plus large du concept d'amélioration continue. Le document rappelle d'abord l'origine du projet, en précise ensuite la nature et expose enfin l'essentiel de la démarche opérationnelle et son contexte. En annexe, on trouve quelques documents plus techniques susceptibles d'aider à mieux saisir le déroulement de cette démarche opérationnelle: plan de travail, grille d'analyse, spécimens de fiches de travail, échéancier.

Type de document :

378.912

CÉGEP
ANDRÉ-LAURENDEAU

Guide de mise en route du projet d'analyse institutionnelle du Cégep André-Laurendeau

Novembre 1992

701122

1370912

CEGEP ANDRE-LAURENDEAU

GUIDE DE MISE EN ROUTE DU PROJET D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE DU CEGEP ANDRE-LAURENDEAU

Michel Sylvestre

Coordonnateur du projet

NOVEMBRE 1992

X07011222

S O M M A I R E

		Page
PREAMBULE		2
CHAPITRE I :	L'ORIGINE DU PROJET D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE DU CEGEP ANDRE-LAURENDEAU	7
CHAPITRE II:	LA NATURE DU PROJET	11
CHAPITRE III:	LA DEMARCHE OPERATIONNELLE ET SON CONTEXTE	14
1.	Qu'est-ce que c'est qu'une démarche d'analyse institutionnelle?	14
2.	Pourquoi une telle démarche	16
3.	Pour qui une telle démarche	17
4.	Qu'est-ce qu'on analyse?	18
5.	Qui fait le travail?	21
6.	Comment on fait ça?	21
7.	Quand?	25
CONCLUSION		26
ANNEXE I:	Plan de travail général	
ANNEXE II:	Grille d'analyse globale	
ANNEXE III:	Spécimens de fiches de travail	
ANNEXE IV:	Echéancier	

P R E A M B U L E

Le mouvement social réclamant l'évaluation de l'efficacité de l'école et de la qualité de l'éducation prend de l'ampleur et de la force. La question est de plus en plus débattue; les voix se font plus nombreuses et les interventions plus pressantes et précises.

Au Cégep André-Laurendeau, on a acquis la conviction que ce mouvement est plus qu'un effet de mode: à sa base se retrouvent un certain nombre de facteurs qui apparaissent comme des éléments de contexte incontournables reliés à l'évolution des sociétés. Quelques éléments fondamentaux de la problématique actuelle font qu'il est prévisible qu'iront en s'accentuant les pressions des étudiants, des parents, des contribuables, des représentants des pouvoirs publics, pour que soient implantés des dispositifs satisfaisants d'évaluation de la qualité de la formation dispensée dans les maisons d'enseignement.

En premier lieu, les ressources de l'Etat se raréfient et au même moment les investissements exigés par l'éducation sont à la hausse. L'Etat est sollicité de plus en plus par divers secteurs d'activité sociale dont les coûts vont aussi en augmentant. En éducation, la démocratisation du système a des effets certains sur l'accroissement de la clientèle scolaire et une formation technologique moderne et adaptée nécessite aujourd'hui des équipements et un appareillage coûteux qui n'étaient

pas nécessairement requis auparavant. C'est ainsi que des exigences pressantes quant à l'atteinte d'un meilleur rapport coût-bénéfice s'imposent aux administrations scolaires comme ils s'imposent à l'ensemble des gestionnaires des ressources publiques. L'école ne peut échapper à la conjoncture: il lui sera de plus en plus demandé des comptes quant à son degré d'efficience et dans cette logique seront mis en place des mécanismes permettant d'obtenir l'information nécessaire pour porter un jugement éclairé sur les modes de gestion des ressources confiées aux établissements scolaires.

En deuxième lieu, cette information que les dirigeants des pouvoirs publics chercheront à obtenir, des populations de mieux en mieux avisées d'étudiants, de parents et de contribuables la réclameront elles aussi. Elles la réclameront au nom de leurs intérêts individuels ou collectifs et au nom d'un droit à l'information portant soit sur la qualité de la formation dispensée, soit sur la façon dont sont gérées les ressources publiques. Cet intérêt sera de mieux en mieux protégé et ce droit sera exercé avec de plus en plus de vigilance par un public constitué de consommateurs avertis, d'individus jouissant d'un degré plus élevé d'autonomie et connaissant bien les vertus et les pouvoirs de l'information. Autant d'attitudes et de traits de comportement que les us et coutumes de la société d'information auront contribué à développer et qui, d'autre part, auront été acquis grâce à une éducation plus poussée.

Un autre facteur, et non le moindre, qui contribue à faire en sorte que l'on accorde une importance grandissante à l'évaluation de l'efficacité du système éducatif, c'est que s'impose avec de plus en plus d'évidence, aux yeux de tous, le fait que la qualité de la formation des ressources humaines d'une société est d'une importance capitale pour la croissance économique et le développement social. On connaît maintenant le secret des pays chefs de file du développement sur le plan international: ils ont misé sur l'éducation et la formation. Il n'est donc pas surprenant de voir s'intensifier les volontés de vérification de la qualité de la formation dispensée aux individus et aux groupes par le système éducatif et ses établissements. Ce sont les pièces-maîtresses d'un système de production qui généralement font l'objet du contrôle de qualité le plus élaboré. Plus on reconnaîtra l'importance de l'éducation pour le développement et le mieux-être des sociétés, des groupes et des individus, plus on portera d'attention à son degré d'efficacité et plus on accordera d'intérêt à la mise en place de mécanismes de contrôle de qualité.

Il faut voir aussi dans la tendance à la décentralisation des systèmes, un autre élément qui a pour effet de stimuler le processus de mise en place de dispositifs d'évaluation d'établissements scolaires. Reliés à un mouvement de démocratisation plus large des sociétés et des institutions, cette tendance à la décentralisation des systèmes éducatifs a pour effet de laisser plus d'autonomie et de pouvoir aux établissements constituant le système. Or plus d'autonomie et de pouvoir signifie en contrepartie plus de responsabilité. Responsabilité

accrue à l'égard de la qualité de la formation, responsabilité accrue aussi à l'égard de l'obligation morale de rendre des comptes à qui de droit. Ces deux types de responsabilités appellent pour leur exercice, la mise en place de mécanismes d'analyse et d'évaluation des processus de fonctionnement interne de l'établissement autant que de sa performance externe dans différents domaines. Dans un tel contexte, l'évaluation devient une pratique fondamentale dont la responsabilité incombe autant à l'établissement lui-même qu'à ses commettants.

C'est ainsi qu'à l'intérieur même des organisations scolaires, l'évaluation à titre d'activité intégrée et essentielle à un sain processus de gestion devrait occuper de plus en plus d'espace et de temps. Et dans cette perspective, l'évaluation devient d'abord moyen de connaître le degré d'atteinte des objectifs visés et la qualité des résultats produits par le travail accompli; elle offre en même temps l'opportunité de fournir aux membres de l'organisation une appréciation de leur rendement et de leur contribution à l'atteinte de ces objectifs et de ces résultats; elle permet aussi d'identifier les ajustements souhaitables ou requis tant au plan individuel qu'organisationnel; elle s'inscrit, somme toute, dans une logique d'amélioration et de développement.

Au Cégep André-Laurendeau, au vu et au su de ces divers éléments de problématique, on a estimé que notre responsabilité institutionnelle en matière d'évaluation devait être assumée sans délai. Pour ce faire, on se devait, dans les limites de nos responsabilités et de nos

moyens, de concevoir et de définir un projet pertinent, d'y consentir des ressources adéquates et d'entreprendre une action concrète.

C'est à la lumière de cette réflexion qu'a pris forme le projet d'analyse institutionnelle du Cégep André-Laurendeau, projet constituant le premier jalon d'une entreprise plus globale d'évaluation institutionnelle, entreprise s'inscrivant elle-même dans la perspective plus large du concept d'amélioration continue.

Les quelques pages qui suivent rappelleront d'abord l'origine du projet, en préciseront ensuite la nature, et exposeront enfin l'essentiel de la démarche opérationnelle mise au point et par ailleurs déjà mise en route. En annexe, on trouvera quelques documents plus techniques pouvant aider à mieux saisir le déroulement de cette démarche opérationnelle: plan de travail, échéancier, grille d'analyse, fiches de travail.

CHAPITRE I

L'ORIGINE DU PROJET D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE DU COLLEGE ANDRE-LAURENDEAU

Dans le cas du réseau collégial, les carences du système et des établissements en matière d'évaluation et le peu de souci manifesté sur le plan de la transparence ont fait en sorte qu'il s'est produit ce qui devait se produire: des initiatives externes d'évaluation ont vu le jour. Ces tentatives plutôt sommaires, basées sur une information parcellaire, ont fait cependant la une des médias sous forme de palmarès et de tableaux de classement des collèges. Les manifestations du genre ne sont que des premières; il faut s'attendre à voir se répéter et se multiplier les initiatives de la sorte. Et l'entreprise étant des plus complexes, on peut aussi s'attendre à ce qu'elles ne soient pas toujours heureuses et éclairées.

Le Cégep André-Laurendeau, à l'instar de plusieurs établissements du réseau collégial, n'a pas été choyé par le procédé. Nonobstant le fait que les approches et méthodologies d'évaluation utilisées aient pu faire l'objet de critiques et de réserves sérieuses, il nous semblait important au plan institutionnel d'adopter en occurrence une attitude positive et pro-active et de

trouver le moyen de s'attaquer à la cause principale du problème: l'absence de pratiques ouvertes et transparentes d'évaluation institutionnelle.

C'est dans ce contexte que l'idée d'entreprendre un projet d'évaluation institutionnelle voit le jour et fait l'objet de premières discussions en juin 1991. Plus précisément, en fait, c'est d'une entreprise d'*analyse institutionnelle* considérée dans une perspective d'auto-évaluation dont il est question; ce travail d'analyse permettrait éventuellement de porter un jugement éclairé sur la qualité des services offerts et l'efficacité du fonctionnement général. On veut aussi être en mesure, ayant identifié ses forces et ses faiblesses, d'améliorer certains aspects de fonctionnement et de corriger certaines lacunes. Aussi, en se donnant les moyens de témoigner des efforts et des réussites ainsi que des initiatives mises de l'avant en vue d'assurer une formation de qualité aux étudiants, on pense contribuer à faire contrepoids à certains préjugés entretenus; et l'on croit en même temps pouvoir agir positivement dans le milieu interne sur l'image et l'estime de soi individuelles et collectives, sources majeures d'épanouissement et de motivation.

En novembre 1991, la direction du Cégep André-Laurendeau fait part de son projet à la Commission de l'évaluation du Conseil des collèges. Une collaboration s'instaure et, en mars 1992, une première ébauche de projet est présentée à la Commission. Il y est proposé qu'une opération d'analyse et d'évaluation institutionnelles

puisse être expérimentée avec le soutien de la Commission dans quelques collèges intéressés en 1992-1993.

Dans ce contexte, la démarche réalisée par le collège se définissait ainsi: un processus d'analyse institutionnelle assumé et pris en charge par le milieu interne permettant à l'établissement de porter un jugement sur la qualité de ses services et l'efficacité de son fonctionnement en fonction de sa mission et de ses objectifs.

La démarche d'évaluation d'établissement menée par la Commission aurait pu, quant à elle, s'entendre ainsi: un processus permettant à un observateur externe d'attester de la qualité de l'opération d'analyse et d'évaluation réalisée par l'établissement et rendant possible un jugement global sur le fonctionnement et l'efficacité de cet établissement.

Les circonstances ont fait que la Commission n'a pu être associée plus longuement au projet d'une façon aussi directe que celle prévue. Néanmoins, les échanges que cette collaboration Commission-Collège aura permis auront grandement aidé à la définition du projet qui a pris forme ultérieurement au collège même. L'approche et les grands objectifs centrés sur l'amélioration continue et le développement organisationnel sont toujours là. Cependant, du projet conjoint initial, c'est le volet "assumé et pris en charge par le milieu interne", c'est-à-dire la démarche dite d'analyse institutionnelle qui a soulevé le plus d'intérêt et occupé plus de place

dans l'élaboration définitive du projet. Pour autant, la collaboration d'intervenants externes n'a pas été écartée: la pertinence et l'importance d'une telle présence ont été convenues. On travaille actuellement à la constitution d'un comité d'observateurs en provenance de différents milieux qui viendraient au collège suivre l'évolution de la démarche et nous apporter le regard externe et les commentaires critiques jugés par plus d'un essentiels pour la crédibilité d'une démarche de ce genre.[1]

---

[1] *Un tel comité pourrait être formé de personnes choisies en fonction surtout de leur intérêt ou leur expertise dans le dossier de l'évaluation et en provenance du MESS, de la Fédération des cégeps, de la Commission de l'évaluation, du milieu socio-économique régional, du milieu syndical, du monde de l'entreprise, de l'université, etc.*

CHAPITRE II

LA NATURE DU PROJET

Le Cégep André-Laurendeau a donc fait le projet de s'engager dans une démarche d'analyse institutionnelle ouverte au regard externe. Les travaux de recherche du CADRE ont développé en profondeur ce concept d'analyse institutionnelle dont on parle ainsi:

> *"...une saisie systématique des divers facteurs de la vie institutionnelle et de leurs rapports systémiques, en vue de les comprendre et d'en diagnostiquer l'état pour y intervenir éventuellement. L'objectif général est d'améliorer l'institution, mais l'opération elle-même a un caractère de neutralité. Décomposer, retrouver les éléments, comprendre, examiner méthodiquement: ainsi se définit toute analyse. Et l'analyse de l'institution se veut d'abord cela. Bien entendu que l'on n'analyse pas pour le plaisir d'analyser. Mais ce sera l'institution qui déterminera l'intention la visée stratégique: identifier des attentes, des besoins, des priorités; se rendre compte du progrès vers l'atteinte des objectifs; préparer une décision; recueillir les matériaux d'un plan de développement; vérifier ou évaluer l'état d'un service, etc."*[2]

---

2 GINGRAS, Paul-Emile, *Les indicateurs de la qualité de la formation*, Prospectives, décembre 1978, vol. 14, no 4, p. 213.

L'intention et la visée auxquelles on fait ici référence seront clairement explicitées au chapitre qui suivra dans la réponse fournie à la question "Pourquoi une telle démarche?". Pour le moment, dans la continuité de la citation qui précède, voyons comment la direction du collège a présenté le projet dans un communiqué qu'elle adressait à tout le personnel le 13 octobre 1992:

> *"...L'important dossier de l'évaluation institutionnelle a été, quant à lui, ramené à une étape à franchir que nous appelons maintenant "analyse institutionnelle". En ce sens, elle devient un moyen pour le Cégep André-Laurendeau d'avoir un diagnostic précis de sa situation sous différents angles. L'évaluation proprement dite des éléments de ce diagnostic et les changements qui pourraient en découler constitueront des étapes ultérieures."*

Quant au responsable de la définition et de la réalisation du projet, il écrivait dans le journal du Collège:

> *"...Grosso modo, le projet consiste à faire l'analyse systématique de la réalité organisationnelle de notre collège pour en arriver à dégager un portrait à la fois global et détaillé de ce que nous sommes comme organisation et comme établissement d'éducation. Pour ce faire, la grille d'analyse mise au point nous amènera à nous pencher et à jeter un regard critique sur l'environnement externe du collège André-Laurendeau, sur les ressources dont il dispose aux plans humain, financier et matériel, sur les activités de son fonctionnement interne et sur les résultats atteints dans différents domaines.*
>
> *Ce portrait global, cette vision d'ensemble que nous obtiendrons au terme de l'opération, soit en juin prochain, constituera pour le*

> *collège un instrument précieux et efficace d'amélioration, de planification et de développement. En même temps, nous aurons en main un outil de référence des plus utiles pour la poursuite et la réalisation des démarches d'évaluation en cours et pour la planification de divers projets de développement, y compris, bien sûr, celui d'un projet global et à plus long terme d'évaluation institutionnelle."*[3]

On peut voir que l'esprit et l'approche dans lesquels s'est défini le concept d'analyse institutionnelle chez CADRE sont manifestement très près des préoccupations et intentions des responsables du présent projet. Les propositions de cette équipe de chercheurs ont été pensées en fonction du contexte organisationnel du collège québécois et les travaux recèlent beaucoup d'à-propos pour la mise en oeuvre d'une entreprise comme celle projetée au Cégep André-Laurendeau. La volonté du collège d'ouvrir ses portes en occurrence à un groupe d'intervenants externes ajoute cependant au concept une dimension nouvelle: celle d'une certaine forme de transparence, de l'acceptation de la présence d'un regard critique externe.

---

3 SYLVESTRE, Michel, *Le projet d'analyse institutionnelle du Cégep André-Laurendeau*, En Prime, vol. 17, no 5, 15 octobre 1992.

CHAPITRE III

LA DEMARCHE OPERATIONNELLE ET SON CONTEXTE

La démarche d'analyse institutionnelle entreprise au collège André-Laurendeau sera exposée et explicitée ici par le biais des réponses apportées dans un style direct à sept questions-clés, questions préalables pouvant surgir à l'esprit de tout intervenant avisé à l'annonce d'un tel projet: *Qu'est-ce que c'est* qu'une demande d'analyse institutionnelle? *Pourquoi* et *pour qui* une telle démarche? *Qu'est-ce* qu'on analyse? *Qui* fera le travail? *Comment* on fera ça? et *Quand?*

Ce sont là les éléments d'information dont on cherche habituellement à se saisir avant d'accepter de s'engager dans une entreprise du genre: nature de l'entreprise, approche et objectifs privilégiés, destinataires et bénéficiaires éventuels, agents et intervenants principaux, étapes du processus opérationnel, délais et échéancier de travail prévus.

1. QU'EST-CE QUE C'EST QU'UNE DEMARCHE D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE?

C'est un ensemble d'activités organisées par lesquelles on procède à l'examen et à l'étude

systématique de la réalité organisationnelle d'un établissement ou de l'une de ses composantes.

Le processus à la base de la démarche en est un d'analyse. Analyser, c'est examiner, étudier avec soin; c'est "décomposer la réalité en ses éléments afin d'en saisir les rapports et de mieux comprendre l'ensemble"[4]. La réalité en cause ici est celle constituée des pratiques éducatives et administratives du collège, des éléments qui influencent ces pratiques, des résultats qu'elles produisent. En occurrence, c'est l'ensemble de la réalité organisationnelle de notre collège qui sera l'objet de notre travail d'analyse.

Une telle démarche n'est rendue possible que par le biais d'une opération systématique de cueillette d'information sur les divers aspects de la réalité du collège. La somme d'information alors cueillie, le portrait et la vision d'ensemble qu'elle permet de dégager, les diagnostics qu'elle rend possibles, les opportunités de développement qu'elle peut mettre au jour, c'est tout cela qui constitue pour le collège des moyens, des outils puissants et efficaces de planification, d'amélioration et de développement.

Concrètement, cet outil devrait prendre la forme d'un document qui se présenterait comme le rapport final, le bilan de la démarche d'analyse

---

[4] *Le Petit Robert I*

institutionnelle. On devrait y trouver un portrait global du collège, portrait nous permettant de distinguer les caractéristiques de **l'environnement** où se situe l'établissement, d'avoir une idée claire des **ressources** dont il dispose comme organisation, d'en savoir plus sur les **activités de fonctionnement** mis en oeuvre à l'interne, et enfin, de faire état de **résultats atteints** dans divers domaines.

Notre objectif serait d'avoir ce document en main au mois de juin prochain.

2. POURQUOI UNE TELLE DEMARCHE?

Parce qu'on veut **AMELIORER** les choses: améliorer l'efficacité de notre fonctionnement, améliorer la qualité des services dispensés.

Parce qu'on veut **PLANIFIER** de la façon la mieux éclairée possible les activités de fonctionnement et de développement du Collège.

Pour **être en mesure de rendre des comptes** à qui de droit, le cas échéant, avec exactitude, nuance, crédibilité.

Pour **être aussi en mesure, à l'occasion, de témoigner** des réalisations intéressantes du collège et des personnes qui y oeuvrent.

3. POUR QUI UNE TELLE DEMARCHE?

Pour le collège et chacune des personnes qui le constitue

L'amélioration de la qualité et de l'efficacité du collège passe par chaque personne qui y travaille. C'est la volonté et la compétence de chacun et chacune qui en sont les moteurs. Il faut se rappeler aussi que contribuer au développement de l'organisation dont on fait partie, c'est en même temps favoriser son propre développement.

Pour les décideurs du collège

Une information adéquate est nécessaire à toute prise de décision efficace. Bien que nous soyons tous décideurs dans l'accomplissement quotidien de nos tâches, ce principe est encore plus important dans le cas des décisions relatives à la planification à plus long terme du fonctionnement et du développement organisationnels. En effet, ce genre de décision stratégique a des conséquences vitales et durables. Les décideurs impliqués ont besoin d'être alimentés par une information de première qualité portant sur l'état de la situation ainsi que sur les résultats obtenus par les actions antérieures et actuelles.

Pour les futurs étudiants, les parents, les dirigeants des pouvoirs publics, les contribuables

Ces personnes ont des intérêts et des droits certains quant à l'accès à une information satisfaisante sur la façon dont sont gérées les ressources qui sont confiées aux établissements publics, ainsi que sur la façon dont ces établissements s'acquittent de leur tâche et de leur mission.

La somme d'information recueillie lors d'une démarche d'analyse institutionnelle met le collège en mesure de répondre adéquatement, avec crédibilité, aux demandes d'information formulées par qui de droit. En même temps, elle permet, le cas échéant, de faire connaître les réalisations du collège dignes d'intérêt mais par ailleurs trop souvent méconnues.

4. QU'EST-CE QU'ON ANALYSE?

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE du collège:

- le milieu socio-économique, le milieu socio-culturel;

- les clientèles étudiantes potentielles et leurs caractéristiques;

- les besoins éducatifs de la population à desservir;

- l'état du réseau éducatif environnant;

- les axes ou opportunités de développement apparents;

- la mission ou la raison d'être du collège, ses buts ou objectifs institutionnels...;

- ...

LES RESSOURCES dont dispose le collège:

- les ressources humaines: les personnels enseignant, professionnel, d'encadrement, de soutien; les étudiants des secteurs de l'enseignement régulier et de l'éducation des adultes;

- les ressources financières;

- les ressources physiques et matérielles.

Le FONCTIONNEMENT INTERNE du collège:

les principaux éléments du fonctionnement organisationnel soit:

- les services du collège: les services pédagogiques, les services administratifs, les services auxiliaires, les départements d'enseignement, la Direction du Collège...;

- les groupes de travail: comité de direction, comité de régie pédagogique, Commission pédagogique, Conseil d'administration...;

- les dimensions influentes de la vie institutionnelle: le climat de travail, les caractéristiques institutionnelles (âge, taille, historique...), les politiques institutionnelles...

Les RESULTATS atteints aux plans de:

- la réussite des élèves: rendement scolaire, cheminements scolaires, performances des finissants dans le domaine professionnel...;

- la performance institutionnelle du collège dans des champs d'action tels la recherche, le développement pédagogique, le développement communautaire ou régional, le rayonnement...

5. QUI FAIT LE TRAVAIL?

Un Comité d'orientation formé de représentants et de représentantes de la Direction et de chaque syndicat du collège assure le suivi général de la démarche.

La gestion opérationnelle du projet est confiée à **un coordonnateur** chargé de voir à l'exécution et à la bonne marche des travaux. Ce responsable de projet coordonne, conseille, soutient **un certain nombre d'équipes de travail, constituées ad hoc** de quelques personnes en provenance des divers secteurs d'activités du collège, et possédant une bonne connaissance des secteurs et objets touchés par les travaux d'analyse.

C'est donc le milieu interne du collège qui, avec le soutien requis, assume et prend en charge la démarche d'analyse institutionnelle.

6. COMMENT ON FAIT CA?

Le plan de travail en annexe I expose le déroulement du projet dans son ensemble en identifiant les principales actions à prévoir aux chapitres de la planification, de l'organisation, de la réalisation et de l'évaluation du projet.

Reste à préciser les travaux et les tâches à accomplir en vue d'une exécution conforme et efficace des opérations.

Le processus opérationnel serait le suivant:

PRODUCTION D'UN GUIDE DE MISE EN ROUTE OU DE MISE EN CHANTIER DU PROJET:

présentation des éléments de la problématique, des objectifs poursuivis, de l'approche privilégiée, des grandes lignes de la méthodologie et de la procédure choisies, d'un échéancier de travail.

ORGANISATION DE L'OPERATION:

- sensibilisation du milieu au projet: diffusion de textes d'information, présentation aux différents groupes et instances du collège;

- formation d'un Comité d'orientation pour chapeauter le projet;

- recrutement des intervenants et constitution des premières équipes de travail;

- mise sur pied d'ateliers d'information et de formation à l'intention des personnes membres de ces équipes de travail: appropriation des concepts de base, clarification des objectifs, définition des tâches...

PREPARATION DE LA CUEILLETTE D'INFORMATION:

- identification des objets d'analyse dans chacun des segments de la grille proposée: environnement externe, ressources, fonctionnement interne, résultats atteints;

- pour chaque objet d'analyse retenu: spécification de données d'information intéressantes et pertinentes à cueillir (faits, opinions, indicateurs ou données statistiques);

- pour ces données d'information à cueillir: identification de la source d'information et/ou d'un instrument approprié (source documentaire, questionnaire, entrevue de groupe, entrevue individuelle, sondage téléphonique, sélection d'indicateurs...);

- recherche ou élaboration s'il y a lieu des instruments requis. (On trouvera en annexes II et III, présentées sous forme de tableau et de spécimens de fiches de travail, la structuration de la grille d'analyse mise au point comme instrument de base.)

CUEILLETTE DE L'INFORMATION:

administration des questionnaires, réalisation des entrevues de groupe ou des entrevues individuelles, recherche de données ou d'indicateurs pertinents dans la documentation. C'est à cette étape de travail que la collaboration des équipes de travail ad hoc et du milieu en général sera la plus sollicitée et la plus précieuse.

TRAITEMENT DE L'INFORMATION:

travail en équipe, d'examen, d'étude, d'analyse de l'information cueillie et production de rapports par les équipes de travail: premier assemblage organisé des données recueillies par champ et objet d'analyse, premiers commentaires d'analyse.

LECTURE ET ANALYSE DES RAPPORTS:

grandes lignes de force à dégager du portrait obtenu, points forts et points faibles, pistes d'action et prospectives...

PRODUCTION D'UN RAPPORT FINAL:

rédaction du document final par le coordonnateur du projet.

EVALUATION DU PROJET REALISE:

retour aux objectifs initiaux; identification des principales difficultés et des retombées positives.

7. QUAND?

Notre démarche d'analyse institutionnelle en est une de type global, c'est-à-dire qu'elle prend l'établissement dans son ensemble comme objet d'analyse et vise à dégager un portrait global. Il est réaliste de prévoir, dans les conditions actuelles, qu'une telle opération s'étendra sur une durée d'un an. Un début d'année scolaire est donc un moment propice à l'enclenchement des travaux.

Il importe que les efforts consentis mènent à des résultats perceptibles dans un délai dont on peut voir la fin. Il faut donc être réaliste dans le choix des objectifs opérationnels et savoir tenir compte des ressources dont on dispose.

On trouvera en annexe IV, l'échéancier de travail annuel prévu.

CONCLUSION

Au moment de la parution du présent Guide de mise en route vers la mi-novembre 1992, le projet aura donc été clairement défini, présenté aux instances et à l'ensemble du personnel du collège et enclenché au plan opérationnel. C'est donc un projet en voie de réalisation dont nous pouvons maintenant parler. Plus précisément, selon le plan de travail et l'échéancier prévus, les travaux en sont au début de la phase dite de réalisation, à l'étape de la préparation de la cueillette d'information et de la mise au point des instruments requis. Le comité d'orientation ainsi qu'une première équipe de travail ad hoc ont déjà eu quelques rencontres de travail. Le comité d'observateurs externes est en voie de constitution. Il est prévu qu'un rapport d'étape vienne, à la fin de février 1993, faire le point sur l'état d'avancement du projet.

Nous entendons consigner le plus possible d'information sur la réalisation de cette démarche d'analyse institutionnelle, dans l'optique où nous croyons que cette information pourra s'avérer d'une grande utilité pour d'autres établissements intéressés éventuellement à un projet du genre; et dans l'optique aussi où nous croyons autant à la transférabilité du modèle d'intervention mis au point qu'à l'enrichissement certain et substantiel qu'apporte au milieu institutionnel le processus d'intervention même.

ANNEXES

ANNEXE I

PROJET D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE: PLAN DE TRAVAIL GENERAL

PLANIFICATION

- Production d'un guide de mise en route comprenant:
  - . Eléments de la problématique;
  - . Choix d'une approche;
  - . Détermination des objectifs;
  - . Identification des objets d'analyse;
  - . Grandes lignes méthodologiques et procédure.
  - . Plan et calendrier de travail;

ORGANISATION

- Présentation de la démarche au milieu.
- Constitution du comité d'orientation.
- Recrutement des intervenants et constitution des équipes de travail.
- Définition des tâches: coordonnateur, comité d'orientation, équipes de travail.
- Information et formation aux intervenants (ateliers de travail).
- Décision quant à l'intervention d'un comité externe dans la démarche, et définition des modalités de collaboration s'il y a lieu.

REALISATION

- Préparation de la cueillette d'information.
- Elaboration et mise au point des instruments requis.
- Cueillette de l'information.
- Examen et analyse des données recueillies.
- Production de rapports d'équipes.
- Production d'un rapport global.

EVALUATION

- Degré d'atteinte des objectifs initiaux du projet.
- Identification des divers acquis et retombées de l'entreprise.
- Rapport d'évaluation.

ANNEXE II (a)

LA GRILLE D'ANALYSE GLOBALE - (QUATRE COMPOSANTES)

1. CHAMPS D'ANALYSE	2. OBJETS D'ANALYSE	3. DONNÉES D'INFORMATION	4. SOURCES D'INFORMATION ET/OU INSTRUMENTS REQUIS

ANNEXE II (b)

LA GRILLE D'ANALYSE GLOBALE - (QUATRE COMPOSANTES)

1. CHAMPS D'ANALYSE	2. OBJETS D'ANALYSE	3. DONNÉES D'INFORMATION	4. SOURCES D'INFORMATION ET/OU INSTRUMENTS REQUIS
I. L'environnement externe	• Le milieu socio-économique • ... • La clientèle étudiante potentielle • ...	• Zone géographique - sous-régions populations - âge moyen - revenu moyen - scolarité... • Écoles - nombre de finissants-es nombre de demandes d'admission - cote de réussite au secondaire...	• Document C.U.M. • Statistiques Canada • Documents MEQ • Documents SRAM
II. Les ressources	• ... • ... • ...	•	• .....
III. Le fonctionnement interne	• ... • ... • ...	•	• .....
IV. Les résultats produits	• ... • ...	•	• .....

ANNEXE III (a)

FICHE DE TRAVAIL

FICHE #

CHAMP D'ANALYSE :

OBJET D'ANALYSE	DONNÉES D'INFORMATION RECHERCHÉES	SOURCES D'INFORMATION ET/OU INSTRUMENTS REQUIS

FICHE # 1

ANNEXE III (b)

CHAMP D'ANALYSE 1 : L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

OBJET D'ANALYSE	DONNÉES D'INFORMATION RECHERCHÉES	SOURCES D'INFORMATION ET/OU INSTRUMENTS REQUIS
• Le milieu socio-économique	• Etendue de la région desservie: région assignée, zone d'influence réelle • La région et ses sous-régions • Populations en nombre • Age moyen et tranches d'âge • Scolarité moyenne • Revenu moyen • Taux de chômage • Taux d'assistance sociale • Composition ethnique • Langues: francophones, anglophones, allophones (%) • Organismes socio-économiques régionaux • Principales entreprises et structure industrielle régionale.	• Documents de la DGEC et du Collège • Document de la C.U.M., Ville de LaSalle • Documents de Statistiques Canada • Commissariat industriel régional: Entrevue avec le commissaire (Schéma d'entrevue)

ANNEXE III (c)

FICHE # 7

CHAMP D'ANALYSE II : LES RESSSOURCES

OBJET D'ANALYSE	DONNÉES D'INFORMATION RECHERCHÉES	SOURCES D'INFORMATION ET/OU INSTRUMENTS REQUIS
• **Les étudiants et étudiantes du CÉGEP André-Laurendeau**	* Données du questionnaire SRAM - CAL, Automne 92	• SRAM
	** Données du questionnaire pour étudiants inscrits à l'Éducation des adultes, Hiver 93	• Service de l'Éducation des adultes
	• Nombre d'étudiants par programme (jeunes et adultes)	• Système G.P.C.
	• Nombre "d'adultes" (24 ans d'âge et plus) inscrits au secteur régulier	• Registrariat
	• Nombre de "jeunes" (23 ans et moins) inscrits à l'Éducation des adultes	• Registrariat
	• Inscrits du premier tour: par école	• G.P.C.
	• Inscrits des autres tours: par école	• G.P.C.
	• Nombre d'étudiants de la région admis dans les autres collèges du SRAM	• SRAM
	• Cote SRAM de la réussite au secondaire: par programme	• SRAM: P.S.E.P.

* Questionnaire sur les caractéristiques des étudiants qui arrivent au collégial: (SRAM 1992)

** Questionnaire sur les caractéristiques des étudiants adultes inscrits à l'hiver 1993 (SEA 1993)

ANNEXE III (d)

FICHE # 14

CHAMP D'ANALYSE III : LE FONCTIONNEMENT INTERNE

OBJET D'ANALYSE	DONNÉES D'INFORMATION RECHERCHÉES	SOURCES D'INFORMATION ET/OU INSTRUMENTS REQUIS
• Le Service XYZ du Collège	• Place du Service XYZ dans la structure	• Organigramme du Collège
	• Raison d'être du Service XYZ	• Documents du Service: plan de travail, plan d'action
	• Objectif(s) du Service XZY	• Documents du Collège: rapports annuels, documents d'orientation, documents Comité de classification 1990-91
	• Service(s) produit(s) et dispensé(s)	• Réunion de Service
	• Les clients du Service XYZ	
	• Taux de satisfaction des clients	• Questionnaire-sondage (un questionnaire unique et général pour le Collège)
	• Les ressources du Service XYZ	• Le chef de Service, le budget du Service, le budget du Collège...
	• ...	
	• ...	
	• ...	
	• ...	

ANNEXE IV

ECHEANCIER DE TRAVAIL

. Semestre automne 1992
. Semestre hiver et printemps 1993

SEMESTRE AUTOMNE 1992

15 septembre:	. Présentation au comité de direction du Collège.
Semaine du 21 septembre:	. Présentation du projet au comité d'orientation.
Semaine du 28 septembre:	. Information au Conseil d'administration. . Information à la Commission pédagogique.
Semaine du 5 octobre:	. Constitution de la première équipe de travail. . Réflexions quant à l'implication possible d'un "comité de visite externe" dans la démarche.
Semaines des 12 octobre et 19 octobre:	. Production, publication et diffusion du projet d'analyse institutionnelles du Cégep André-Laurendeau, sous forme de "Guide de mise en route".

Annexe IV

Semaine du 26 octobre:	. Atelier de travail: spécification des objets d'analyse et d'évaluation (une journée). . Constitution des équipes (suite)de travail.
Semaine du 2 novembre:	. Session d'information et de formation pour les membres des équipes de travail (1 journée). . Présentation du projet au Conseil d'administration et à la Commission pédagogique.
Du 7 novembre au 21 décembre:	. Mise au point des instruments nécessaires pour cueillir l'information voulue: grilles, fiches, questionnaires, schémas d'entrevue, listes d'indicateurs... . Validations requises. . Organisation de la cueillette de données prévue pour janvier 1993; qui fait quoi...

SEMESTRE HIVER - PRINTEMPS 1993

Semaines des 4 et 11 janvier:	. Cueillette de l'information recherchée sur l'environnement externe.
Semaines des 18 et 25 janvier:	. Cueillette de l'information recherchée sur les ressources.
Mois de février:	. Cueillette de l'information recherchée sur lefonctionnement interne.
Semaines des 1er et 8 mars:	. Cueillette de l'information recherchée sur les résultats.
Du 15 mars au 30 avril:	. Traitement et mise en forme de l'information dans des rapports sectoriels.
Mois de mai:	. Examen et analyse de l'information globale.
Juin:	. Rédaction et présentation du rapport final.

N.B.: La première visite du comité d'observateurs externes pourrait être prévue pour la fin de février ou le début de mars.